

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

A perceção dos Gerentes, como cliente interno, sobre o processo de recrutamento e seleção numa empresa do setor da restauração

Lígia Cristina da Silva dos Santos

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientadora: Professora Doutora Anabela Correia

Setúbal, 05 de Dezembro de 2016

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos, Tomás e Maria e aos meus Pais.

AGRADECIMENTOS

Para a conclusão desta fase da minha vida, que é o meu percurso académico, gostaria de agradecer a todas as pessoas que me apoiaram e ajudaram ao longo da realização da minha dissertação de mestrado.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família, especialmente aos meus pais, pela força incondicional que me deram, pela confiança que depositaram em mim e pela motivação e apoio nos bons e maus momentos.

Quero, também, igualmente agradecer aos meus filhos, Tomás e Maria pelas noites que esperaram o meu beijo de boa noite e pela paciência, amor e carinho que me deram ao longo destes anos.

Agradeço igualmente à Professora Doutora Anabela Correia, minha orientadora de mestrado, da Escola Superior de Ciências Empresariais. O seu apoio e disponibilidade no decorrer da minha dissertação de mestrado.

Os meus sinceros agradecimentos.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 As influências exercidas sobre o recrutamento e seleção	3
1.2 O processo de recrutamento e seleção	4
1.2.1 Pedido de recrutamento	4
1.2.2 Descrição da função e definição do perfil de competências	5
1.2.3 Fontes de Recrutamento	6
1.2.4 Métodos de seleção	6
1.2.5 Fase Final	10
1.2.6 Acolhimento e integração.....	11
2 ESTUDO EMPÍRICO	12
2.1 Objetivo do estudo	12
2.2 Caracterização da empresa.....	12
2.2.1 Processo de recrutamento e seleção	13
2.3 Amostra.....	16
2.4 Instrumento	16
2.5 Procedimento	18
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSÃO DOS RESULTADOS.....	19
3.1 Perceção dos Gerentes sobre o processo de recrutamento e seleção	19
3.1.1 Conhecimento sobre o processo de recrutamento e seleção	19
3.1.2 Participação no processo de recrutamento e seleção.....	21
3.1.3 Satisfação com o processo de recrutamento e seleção	22
3.1.4 Perceção global sobre o processo de seleção	27
CONCLUSÃO.....	30
BIBLIOGRAFIA	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Conhecimento das etapas do processo de recrutamento e seleção.....	19
Gráfico 2 - Informação fornecida sobre os candidatos.....	19
Gráfico 3 - Informação fornecida sobre o processo de recrutamento e seleção	20
Gráfico 4 - Isenção e transparência no processo de recrutamento e seleção	20
Gráfico 5 - Importância dos Gerentes no processo de seleção	21
Gráfico 6 - Participação dos Gerentes nas etapas do processo de seleção	21
Gráfico 7 - Satisfação em relação aos processos de seleção	22
Gráfico 8 - Qualidade dos candidatos apresentados.....	22
Gráfico 9 - Grau de adaptação dos candidatos	23
Gráfico 10 - Burocracia do processo de seleção.....	23
Gráfico 11 - Apoio prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção	24
Gráfico 12 - Rigor técnico do processo	24
Gráfico 13 - Nível de satisfação dos serviços prestados pelo Departamento de Recrutamento e Seleção.....	24
Gráfico 14 - Tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga	25
Gráfico 15 - Duração média do processo de seleção.....	25
Gráfico 16 - Duração média "aceitável" do processo de recrutamento e seleção	26

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Itens das categorias do questionário.....	17
Quadro 2 - Média e desvio padrão dos itens por categoria	27
Quadro 3 - Média e desvio padrão por categoria.....	29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Questionário	35
Anexo 2 - Pedido de autorização de recolha de dados para a realização deste estudo.....	40
Anexo 3 - Apresentação da investigação.....	42

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos Gerentes, como cliente interno, sobre o processo de recrutamento e seleção numa empresa do setor da restauração. Pretende-se em concreto conhecer a percepção sobre o conhecimento, a participação e a satisfação que estes profissionais têm em relação ao processo de recrutamento e seleção prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção da empresa.

Os resultados obtidos neste estudo indicam que os Gerentes dos restaurantes apresentam níveis diferenciados em relação ao conhecimento, à participação e à satisfação. As percepções mais baixas verificam-se na participação no processo de recrutamento e seleção, no que concerne à satisfação estes profissionais têm níveis médios nesta categoria e no que respeita ao conhecimento, verificaram-se os níveis mais altos. Os resultados sugerem que em relação ao conhecimento, a empresa deve melhorar quanto ao fornecimento de informação que concede aos Gerentes dos restaurantes sobre os candidatos selecionados, na categoria participação, a empresa deve envolver os Gerentes no processo de seleção desde o início e em todas as etapas, e na categoria satisfação, deve melhorar na seleção dos candidatos, para que estes se adaptem às suas novas funções e deverá facilitar a carga burocrática do processo.

Palavras-chaves: Processo de recrutamento e seleção, mercado de trabalho, clientes internos.

ABSTRACT

The objective of this study was analyze the perception of the managers, as internal customer, about the process of recruiting and selecting a company in the catering sector. It is intended in particular to know the perception about the knowledge, participation and satisfaction that these professionals have in relation to the recruitment and selection process provided by the Department of Human Resource Management.

The results obtained in this study indicate that the restaurant managers present differentiated levels in the three analyzed aspects, knowledge, participation and satisfaction about the personnel selection process. The lowest perceptions occurring in the participation, as far as satisfaction is concerned, these professionals have average levels in this category and in terms of knowledge, the highest levels were found. The results suggest that in the knowledge the company should improve in relation to the information provided to the restaurant managers on the selected candidates, in the participation, the company should involve the managers in the selection process from the beginning and in all. The stages in the satisfaction should improve the selection of candidates so that they adapt to their new roles and should facilitate the bureaucratic burden of the process.

Keywords: Recruitment and selection process, labor market, internal clients.

INTRODUÇÃO

Numa era de mudança acelerada, as organizações são obrigadas a um esforço enorme para se adaptarem às mutações da envolvente, a fim de atingirem o sucesso empresarial. Por conseguinte, passam obrigatoriamente por uma gestão de recursos humanos que faça frente aos novos desafios que lhes são impostos pelo contexto económico que atravessamos atualmente.

Os gestores de recursos humanos estão atentos e preocupados em procurar estratégias que otimizem a satisfação dos colaboradores com o seu rendimento profissional. Esta preocupação não está relacionada só com os colaboradores que já trabalham na organização, como também na seleção dos novos candidatos. Neste contexto, a gestão de recursos humanos tem um papel fundamental nas empresas de forma a alcançarem os objetivos definidos, sendo o processo de recrutamento e seleção considerado fundamental para o sucesso empresarial (Caetano et al., 2007). Recrutar e selecionar na atualidade, passou a ser uma tarefa cada vez mais desafiadora, sendo as pessoas que determinam o sucesso de uma organização, por isso é importante definir o perfil de quem se quer contratar, para se identificar pontos fortes e fracos dos potenciais candidatos.

Recrutar e selecionar são duas fases distintas. Recrutar é todo o processo que decorre entre a tomada de decisão de preencher uma vaga disponível e o apuramento de todos os candidatos que perfazem o perfil ideal para a função e reúnem as condições necessárias para satisfazer a necessidade da empresa (Bilhim, 2007). A seleção consiste no processo de escolha entre os finalistas do processo de recrutamento que irá ocupar a vaga disponível. A qualidade dos candidatos selecionados vai definir a qualidade dos recursos humanos de uma organização, quanto maior a qualidade dos recursos humanos, maior será o sucesso das organizações.

Face ao exposto, este estudo tem como objetivo analisar a perceção dos Gerentes de 28 restaurantes portugueses, sobre o processo de recrutamento e seleção. Pretende-se conhecer a perceção sobre o conhecimento, a participação e a satisfação que os Gerentes de uma empresa de restauração têm em relação ao processo de seleção prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção.

Pretende-se com este estudo melhorar o serviço prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção através da percepção destes profissionais. Para a organização, poderá revestir-se da maior importância pois os resultados ora obtidos poderão ser relevantes na medida em poderão permitir uma melhoria do serviço prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção.

Como metodologia foi realizado um estudo de caso de uma empresa do setor de restauração, porque esta permite analisar o fenómeno em contexto real e também pelo facto de esta problemática neste sector estar pouco estudada.

Como instrumento para a recolha de dados foi utilizado um inquérito por questionário. Este questionário, construído para este estudo, avalia três dimensões da percepção dos Gerentes sobre o processo de recrutamento e seleção, são: o conhecimento, a participação e a satisfação.

O presente estudo encontra-se dividido em três partes. Na primeira parte efetuamos uma revisão da literatura sobre o recrutamento e seleção. Numa segunda parte, apresentamos a metodologia utilizada neste estudo, nomeadamente o objetivo, caracterização da empresa, a amostra, o instrumento e o procedimento. Por último, são evidenciados os resultados do estudo empírico, seguido da análise e discussão.

1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 As influências exercidas sobre o recrutamento e seleção

As mudanças no ambiente externo à organização, na própria empresa e na força de trabalho, são das muitas influências que afetam a procura de recursos humanos. Verifica-se o declínio de certas categorias profissionais, empresas e áreas geográficas, como a perda da importância dos setores de atividade. As decisões que as organizações tomam, têm sempre influência na procura de recursos humanos, nomeadamente ao nível dos planos estratégicos e dos objetivos da empresa, como novos produtos, serviços e novos empreendimentos, vão originar sempre aumento de mão-de-obra. Por sua vez, todos os fatores intrínsecos à força de trabalho são relevantes e originam alterações na procura, como um grande número de reformas, doenças e demissões (Pires, 1993).

O processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores tem uma influência cada vez maior nos resultados das empresas, face a isso, atualmente as empresas estão mais centradas na procura das pessoas certas para a organização, ao contrário do que tipificavam os modelos tradicionais, que procuravam as pessoas certas apenas para o posto de trabalho que necessita de ser preenchido. Isto significa que se transita de uma seleção centrada no posto de trabalho, para a consideração da sua importância no sucesso da organização, isto é, contribuindo para a concretização dos objetivos organizacionais na sua globalidade. Na prática, as políticas de recrutamento na organização, devem ser coerentes com a política de gestão de recursos humanos e com a política de gestão global da organização (Armstrong, 2009).

O recrutamento determina a constituição dos recursos humanos frente às necessidades da empresa, que mostra quando e quantas pessoas devem contratar, contudo cada processo de recrutamento baseia-se em conceitos de adequação ou contratação de novos membros (Pontes, 2004).

De acordo com Sekiou, citado por Correia (2003:96), “o recrutamento é o conjunto de ações utilizadas pela organização para atrair os candidatos que possuem as qualificações necessárias para ocupar imediatamente ou no futuro um posto de trabalho vago e a seleção é a escolha entre as pessoas interessadas em ocupar esse lugar na organização.”

A seleção de pessoas deve ser encarada como um instrumento que está disponível para as empresas reforçarem os seus recursos humanos necessários para alcançarem os seus objetivos e superar as suas necessidades estratégicas. A seleção terá que ser efetuada com base não apenas nas suas necessidades laborais, como também estar atenta às circunstâncias do meio envolvente e às características da própria organização. Deste modo, a admissão de pessoas não deve ser só motivada por uma necessidade de momento, mas sim, enquadrada estrategicamente na organização. As pessoas têm que ser entendidas como um recurso estratégico, de importância primordial, para o funcionamento e desenvolvimento das organizações (Peretti, 2011).

1.2 O processo de recrutamento e seleção

1.2.1 Pedido de recrutamento

O processo de recrutamento e seleção pode surgir de acordo com os objetivos da empresa, das suas possibilidades financeiras, o meio em que esta se insere e o tipo de função a preencher. Por vezes, a empresa pretende apenas alargar a lista de potenciais candidatos para funções, embora atualmente ocupadas. Outras vezes, a empresa não está à procura de candidatos, mas dispõe-se a fazê-lo se encontrar alguém com qualidades enriquecedoras para o eventual desenvolvimento de uma nova unidade de negócio (Cunha et al., 2012). Este processo segue um percurso mais ou menos standard que começa com a divulgação da vaga a preencher (exceto se a empresa tiver uma base de dados de candidatos) e termina com a tomada de decisão acerca da admissão (Sousa et al., 2006).

De acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2013), para existir um processo de recrutamento e seleção, tem de haver uma decisão de gestão sobre o preenchimento do cargo vago. Esta vaga pode surgir por dois motivos: pode-se tratar de um cargo existente cujo trabalhador foi transferido para outra função ou abandonou a empresa.

O processo de recrutamento e seleção pode ser desenvolvido diretamente pela empresa ou através de empresas externas à organização. Quando é desenvolvido pela própria empresa o despoletar de todo o processo dá-se quando o responsável do departamento da vaga em aberto, elabora a requisição do seu ocupante, remetendo-a para o Departamento de Recursos Humanos (Pires, 1993).

Quando o processo de recrutamento e seleção é desenvolvido por uma empresa externa à organização, é necessário ter um conhecimento profundo da organização para se poder identificar corretamente a vaga. Assim, os responsáveis pela seleção, a partir da receção do pedido, deverão conhecer qual o motivo deste. Além disso, é necessário saber alguns aspetos relativos à empresa, como a sua dimensão, ramo de atividade, horários, entre outros. Mas, mais centrado na função, é necessário saber o posicionamento do individuo no organograma. Existem alguns aspetos em ter em consideração na função que o individuo terá de vir a desempenhar, como: categoria da função, grupo salarial a que a função pertence, o programa de carreira e o grupo etário e género sexual dos colaboradores que exercem as suas funções naquele departamento (Caetano e Vala, 2007).

1.2.2 Descrição da função e definição do perfil de competências

A fase seguinte é a análise de funções e definição do perfil de competências que consiste num processo de recolha e análise de informação sobre uma função, com o objetivo de identificar as tarefas e as competências necessárias para o seu desempenho (Cunha et al, 2012).

A análise de funções assenta na sua descrição para ser mais objetiva a apreciação do posto de trabalho que deseja preencher. A descrição da função é a exposição objetiva e detalhada do posto de trabalho. Esta normalmente comporta, o título e o objetivo da função, o enquadramento orgânico, o conteúdo da função, as contrapartidas remuneratórias, as condições físicas e materiais. A definição do perfil deverá ter em conta as competências específicas da função a desempenhar, ou seja, as competências técnicas e comportamentais essenciais para o desempenho da função. As competências técnicas são as capacidades reconhecidas em determinado domínio, que se adquire nomeadamente através da formação e da experiência profissional. As competências comportamentais expressam-se em comportamentos com características pessoais ou de personalidade (Cardoso, 2010).

1.2.3 Fontes de Recrutamento

Após a definição da descrição da função e da definição do perfil de competências, é agora necessário definir o tipo de recrutamento e as fontes de recrutamento a ser utilizadas. Normalmente as organizações utilizam dois tipos de recrutamento: o recrutamento externo e o recrutamento interno, cabe à organização escolher aquele que vai de encontro ao cargo exigido no momento.

O recrutamento é externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização, seja entre os desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações (Cunha et al.,2010). Existem várias formas de atrair os potenciais candidatos. As fontes de recrutamento externo mais utilizadas são: anúncios (jornais, online, entre outros), bases de dados, candidaturas espontâneas, conhecimentos pessoais, escolas e universidades, os centros de emprego, as empresas especializadas em recrutamento, e as empresas de Head-hunting .

No que se refere ao recrutamento interno, Sousa et al. (2006) cita três fontes de recrutamento, nomeadamente: a transferência, que é uma fonte que faculta a oportunidade dos trabalhadores de encontrar novos desafios. A reconversão, esta promove a aquisição de novas competências por parte dos trabalhadores e permite a ocupação de novos lugares na organização. Por último a promoção, nesta fonte dá-se primazia à ocupação de um lugar de responsabilidade por parte de um elemento interno à organização. De acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2013), a organização pode proceder ao recrutamento interno nas seguintes formas: a escolha direta, consiste na nomeação do trabalhador que deve ocupar a vaga, sem que antes se faça um processo de consulta. O concurso interno, consiste na afixação do anúncio da vaga nos quadros afixados na organização (ou na intranet), convidando os interessados a candidatar-se.

1.2.4 Métodos de seleção

Seguida a fase de recrutamento, e pressupondo que as decisões relativas aos objetivos, aos critérios, às formas e às fontes de recrutamento estão decididas, é importante escolher quais os métodos mais adequados para seleção do candidato. No processo de seleção é utilizado geralmente a combinação de vários métodos e procedimentos que variam de acordo com o perfil e complexidade da função a ser

preenchida. Estes permitem um rastreio das características pessoais do candidato através de amostras do seu comportamento (Corrente, 2008). Para definir as estratégias a utilizar em todo o processo é também indispensável escolher os melhores métodos de seleção. Os métodos de seleção podem ser: a análise curricular, testes psicológicos, entrevista, provas de conhecimento, provas de grupo ou de simulação e *assessment center*.

A análise curricular corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção e visa fazer uma pré-seleção dos candidatos. Consiste na análise do currículo do candidato, onde é analisada a experiência profissional, qualificações, competências, valores, interesses, dados biográficos, carreira profissional. Este método não necessita da presença do candidato e permite ter uma ideia pessoal, profissional e académica do candidato. É um dos métodos mais utilizados pois funciona como filtro, permitindo eliminar candidatos que não se enquadram no perfil pretendido (Sousa et al., 2006).

Outro método de seleção utilizado pelas organizações são os testes, uma vez que permitem uma avaliação objetiva dos candidatos, colocando-os diante de situações semelhantes para todos em função da padronização das provas, do meio ambiente e do comportamento do selecionador. Os testes psicológicos podem dividir-se em testes psicométricos e testes de personalidade. Os testes psicométricos podem ser de dois tipos: testes de aptidão específica e testes de aptidão geral. Os testes de aptidão específica aplica-se a um indivíduo para se obter uma medida daquilo que ele é capaz, ou da sua capacidade de aprendizagem numa área ou campo específico. Os testes de aptidão geral, conhecidos por testes psicotécnicos, são testes de inteligência formados por vários subtestes, que são utilizados para avaliar as diversas capacidades mentais, como por exemplo a inteligência geral, raciocínio lógico, rapidez preceptiva, organização espacial. Os testes de personalidade visam medir atitudes e analisar os diversos traços de personalidade. São genéricos quando revelam os traços gerais de personalidade numa síntese global e são específicos quando pesquisam determinados aspetos de personalidade como por exemplo ansiedade, agressividade, nível de motivação, frustrações, estabilidade emocional, sentido de responsabilidade e características de liderança (Pires, 1993).

Um dos métodos de seleção mais utilizados é a entrevista. Existem dois tipos de entrevistas, a entrevista tradicional e a entrevista comportamental.

A entrevista tradicional permite obter informações sobre a formação profissional, experiência profissional, personalidade do candidato. Segundo Sousa, et al. (2006), o que caracteriza este tipo de entrevistas é o fato do entrevistador estar familiarizado com todos os temas sobre os quais quer obter reação do candidato, mas a ordem e a forma como os coloca são deixados ao seu critério. Esta entrevista é suportada por um guião construído a partir da análise e descrição da função. Consiste na interação entre dois locutores (o entrevistado e o entrevistador), onde o entrevistador aborda temas como a motivação, a história familiar, a história profissional, formação académica, *hobbies* e esclarecimento de alguns pontos existentes no currículo do candidato.

A entrevista comportamental baseia-se na análise dos incidentes críticos. O entrevistador regista o comportamento que o entrevistado teve numa situação passada semelhante à que vai encontrar na função futura. Após as questões terem sido colocadas, o entrevistador classifica o entrevistado numa escala comportamental, e dá uma classificação final à entrevista. As perguntas abertas fazem com que o candidato descreva ações, comportamentos e sentimentos em diversos momentos da sua carreira, permitindo detetar o provável comportamento em caso de contratação do candidato. O selecionador consegue comparar e classificar competências no candidato com o perfil pretendido para a função. Estas entrevistas têm uma maior “validade e fidelidade devido a se basearem na análise de funções o que permite reduzir os erros de recolha de informação, de julgamento e de decisão. Enquanto na entrevista tradicional a recolha de informação e a seleção dos candidatos é subjetiva e influenciada por impressões vagas, nas entrevistas comportamentais a observação e a avaliação envolvem a aplicação de regras, seguem um guião e as perguntas são iguais para todos os candidatos” (Correia, 2006: 22).

As provas de conhecimento ou de capacidade é outro método de seleção utilizado pelas organizações para medir o grau de conhecimento e habilidade que o candidato possui sobre determinados assuntos. Procuram medir o grau de conhecimento profissional ou técnico exigido para a função, como também o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. Podem ser classificadas quanto à área de conhecimento abrangido: provas específicas e provas gerais. As provas específicas avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados com a função que se pretende preencher. As provas gerais são fundamentalmente de cultura geral e destinam-se a candidatos cuja função exija determinados conhecimentos (Pires, 1993).

O *Assessment center* é um método de seleção que coloca os candidatos numa situação de trabalho, avaliando assim o comportamento. Essa avaliação é feita por avaliadores competentes (internos e externos), com recurso a métodos padronizados e validados, durante um período mais ou menos de 3 dias (Cunha *et. al.*, 2010). Este método utiliza uma diversidade de provas que permitem simular situações reais relacionadas com as funções a desempenhar e permite avaliar a forma como os candidatos reagem. Enquanto alguns métodos de seleção tradicionais fornecem informação sobre o passado do candidato, este método permite prever o potencial desempenho no futuro (Correia, 2005).

Os métodos de seleção situacionais visam examinar o candidato em ação, colocando-o frente a situações relacionadas com a sua vida pessoal ou profissional. Estes exercícios visam estimular os comportamentos esperados dos futuros trabalhadores na função futura (Pires, 1993). Existem vários tipos de provas de situação, como por exemplo as provas de simulação, provas de grupo, exercícios “*in basket*”, técnicas de confronto, métodos sociométricos. Vamos apresentar dois deles: provas de simulação e as provas de grupo. As provas de simulação são constituídas por exercícios de simulação de acordo com as situações críticas, exigências e competências associadas à função. Os exercícios baseiam-se em problemas reais e em atividades que os indivíduos, que já desempenham essa função executam frequentemente e visam proporcionar a expressão de comportamentos pertinentes para a função. As provas de grupo consistem em reunir os candidatos numa sala onde é pedido para resolverem um determinado assunto apresentando no final uma solução em grupo. É dado ao grupo liberdade para decidir sobre como vai resolver o problema. Os observadores estão presentes, não participam nem interferem com o grupo, apenas observam e tiram notas sobre o desempenho de cada integrante do grupo, ou seja como se exprimem, como se comportam e a sua personalidade (Peretti, 2011). Neste tipo de prova podem ser avaliadas as capacidades de escuta e de empatia, o bom relacionamento interpessoal, a liderança, a persistência, a iniciativa e a autonomia.

1.2.5 Fase Final

Depois das provas de seleção é feita uma avaliação aos candidatos com a finalidade de selecionar os que obtiveram o desempenho mais adequado para a nova função. Esta avaliação está associada a um grau de probabilidade de sucesso e os cinco escalões mais usados são o favorável / aceitável, as pessoas com este prognóstico tem fortes probabilidades de ter sucesso na formação e no exercício da nova função. Aceitável com ligeiras reservas, neste parecer é previsível a ocorrência de comportamentos que não são adequados aos esperados. Aceitáveis com reservas, os indivíduos com este prognóstico têm probabilidades de ter insucesso na formação, necessitando de elevada supervisão. Fortes reservas, quando a probabilidade de insucesso é maior que a probabilidade de sucesso. E por fim, desfavorável é quando o candidato tem poucas probabilidades de sucesso no desempenho da função (Caetano & Vala, 2007).

Depois desta avaliação, é marcada uma entrevista individual com cada um dos candidatos selecionados. A entrevista normalmente utilizada é a entrevista individual, também é frequente a entrevista de seleção ser feita pelo responsável do departamento da vaga existente. Quando existe mais do que um candidato no processo de seleção, uma das últimas fases é uma reunião com os entrevistadores que inclui uma confrontação das opiniões sobre os vários candidatos. A decisão final deve ser sempre tomada pela chefia direta a partir dos dados obtidos (Pires, 1993).

Uma vez decidido o candidato a quem vai ser proposto o lugar, deve ser submetido a um exame médico de admissão, para certificar que tem as condições necessárias para o desempenho da função e que não são portadores de doenças que possam constituir riscos para os colegas de trabalho. Este exame é eliminatório, se o candidato for considerado “inapto” para a função (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Decidida a aceitação do lugar pelo candidato selecionado, a organização contacta os restantes com uma carta que não se limita a ser uma mera formalidade, mas deverá explicar o motivo pelo qual não foi selecionado, agradece a sua disponibilidade, colaboração e aproveita para lhes desejar êxito na procura de outra alternativa profissional (Cardoso, 2010).

1.2.6 Acolhimento e integração

Depois de serem selecionados e depois do seu ingresso, os candidatos já trazem consigo expectativas acerca da organização.

A integração é um processo de boas vindas de um novo empregado, e é quando a organização dá a conhecer a sua cultura e as operações organizacionais. A empresa realiza um programa de acolhimento que permite ao novo empregado criar e desenvolver relações sociais com os seus pares e sobretudo facultar informações importantes de grande utilidade para a execução das funções organizacionais. Os programas são de duração que variam entre uma ou duas semanas, e normalmente seguem as seguintes fases: as boas vindas oficiais ao colaborador, encontro com a chefia e colegas do departamento, preenchimento de documentação, transmissão de informações sobre as políticas, procedimentos, regras e de aspetos disciplinares, visita às instalações, introdução dos deveres e responsabilidades da função e seguimento do processo (Cunha et al.,2012).

No final do processo de integração a empresa procede à avaliação do novo membro. Esta avaliação deve coincidir com o período experimental, para que a organização decida pela não admissão desse novo colaborador, face aos resultados do processo. A avaliação é realizada pela chefia do departamento, que avaliam o desempenho ao longo das várias fases do processo de integração (Caetano & Vala,2007).

A seleção do novo colaborador não acaba nos procedimentos adotados até ao dia da sua admissão na empresa. No período experimental, o colaborador deve ser acompanhado e avaliado para que a organização possa decidir à sua contratação. Para conduzir este período de acompanhamento e avaliação, é aconselhável criar métodos que permitam conferir as qualidades do novo colaborador, para que na altura da decisão não se seja confrontado com informações que não refletem o seu real valor (Cardoso, 2010).

2 ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo apresentaremos o objetivo do estudo, a caracterização da empresa, a amostra, o instrumento e o procedimento utilizado nesta investigação.

2.1 Objetivo do estudo

Este estudo tem como objetivo analisar a percepção dos Gerentes, como cliente interno, sobre o processo de recrutamento e seleção numa empresa do setor da restauração.

Pretende-se em concreto, conhecer a percepção sobre o conhecimento, a participação e a satisfação que estes profissionais têm em relação ao processo de seleção prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção da empresa.

Para a concretização deste trabalho vai ser utilizada a metodologia de estudo de caso. Para Yin (2010:39), “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”. De acordo com Stake (2007:19), existem três categorias de estudos de caso, o intrínseco, é quando temos interesse no caso, não só porque ao estudá-lo aprendemos sobre outros ou sobre um problema em geral, mas também porque precisamos de aprender sobre este caso em particular. O estudo instrumental, cujo interesse se deve à crença de que ele pode compreender algo extenso e ainda o estudo de caso coletivo que pode ser visto como instrumental mas é utilizado a vários casos.

Pretendemos que este estudo se revele importante para a organização, uma vez que poderá permitir melhorar o serviço prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção, e por sua vez, aumentar o envolvimento dos Gerentes dos restaurantes no processo de seleção de novos colaboradores.

2.2 Caracterização da empresa

A organização em estudo é uma multinacional, é líder na área da restauração de serviço rápido, e está presente de norte a sul do país e ilhas. A empresa é constituída por cerca de 1500 trabalhadores, com uma maior prevalência nas classes etárias entre os 20 e

os 30 anos, 30% dos quais são do género masculino, e os restantes trabalhadores pertencem ao género feminino, predominando os contratos sem termo.

Atualmente a estrutura organizacional da empresa assenta nas seguintes direções: Financeira, Marketing, Operações e Recursos Humanos. Fazem parte da Direção de Recursos Humanos o Departamento Administrativo e o Departamento de Recrutamento e Seleção. O processo de recrutamento e seleção da empresa é realizado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção com a colaboração dos Gerentes dos restaurantes.

2.2.1 Processo de recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção da empresa é constituído por quatro fases: o planeamento, o recrutamento, a seleção e o acolhimento e integração.

O Departamento de Recrutamento e Seleção da empresa começa por fazer o planeamento de recursos humanos, processo através do qual se identificam necessidades de admitir novos colaboradores, tendo em consideração as previsões e o volume de vendas, o turnover, número de pessoas a recrutar para cada função. Após a identificação das vagas, o responsável pelo departamento da vaga em aberto, reúne com o responsável do Departamento de Recrutamento e Seleção, onde decidem a execução das diversas fases do processo de recrutamento e seleção.

A descrição da função e a definição do perfil são feitas pelos responsáveis do Departamento de Recrutamento e Seleção e do departamento com a vaga por preencher, que recolhem informações detalhadas sobre as tarefas a desenvolver, a sua localização no organigrama, as suas funções e as competências específicas. A especificação de funções delinear as qualidades, aptidões e competências da pessoa ideal para aquela tarefa. Antes de iniciar o processo de recrutamento, deverá ser claramente definido qual o perfil pretendido para a função a desempenhar.

Depois do planeamento, é importante perceber que tipo de recrutamento se irá realizar, ou seja recrutamento externo ou interno. Quando a empresa opta pelo recrutamento externo, o Departamento de Recrutamento e Seleção, recorre às seguintes fontes de recrutamento: à base de dados, às candidaturas espontâneas, ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), ao recrutamento *online* (Net-emprego, Sapo

emprego, Alerta emprego e Expresso emprego), às escolas profissionais, universidades, institutos profissionais, e feiras de emprego. Quando a empresa opta pelo recrutamento interno, o responsável do Departamento de Recrutamento e Seleção, reúne-se com os Gerentes dos restaurantes para saber se existem pessoas com as competências necessárias para exercer a função.

O processo de recrutamento, inicia-se com a triagem curricular das candidaturas recebidas. O curriculum vitae é normalmente a primeira fonte de informação que se recebe acerca de um candidato. Ajuda a decidir se o candidato reúne as qualificações, experiência e formação necessárias para o cargo. Uma triagem bem realizada é um instrumento de eficácia do processo de recrutamento e seleção. A primeira triagem centra-se nos elementos existentes no curriculum vitae fornecidos pelos próprios candidatos, e são classificados por candidaturas A, são as candidaturas que vão de encontro aos requisitos pretendidos. Candidaturas B, são as candidaturas que deixam algumas interrogações. As candidaturas C, são as que não possuem os requisitos necessários. Através da triagem, verificam-se os requisitos necessários para a função e procede-se ao contacto telefónico, para verificar se o candidato continua interessado na vaga, informando-o e descrevendo-lhe a função para a qual se candidatou, alertando particularmente para os horários por turnos rotativos.

A empresa utiliza várias técnicas de seleção, entre elas a análise curricular, testes psicológicos, entrevista, provas de conhecimento, provas de grupo e *assessment center*.

As provas de grupo é o método de seleção mais utilizado. Na prova de grupo, o responsável pelo departamento da vaga em aberto e o responsável do Departamento de Recrutamento e Seleção solicitam aos candidatos entretanto já reunidos numa sala, que resolvam um determinado assunto e que apresentem no final uma solução em grupo. Durante a prova, os responsáveis observam os comportamentos dos candidatos e fazem uma comparação com o perfil esperado para a função. No final, é pedido aos candidatos que aguardem pelos resultados. Os responsáveis reúnem-se para analisarem os candidatos, normalmente num grupo de dez, selecionam dois ou três e marcam uma entrevista individual. Aos restantes, comunicam que não foram selecionados.

A entrevista é feita em duo, pelo responsável pelo departamento da vaga em aberto e o responsável do Departamento de Recrutamento e Seleção, e é utilizada a

entrevista comportamental, que consiste na definição de um conjunto de perguntas padrão sobre como os candidatos lidaram com situações semelhantes às que vão encontrar na função futura.

No recrutamento interno, o processo é diferente, pois todos os anos o responsável do Departamento de Recrutamento e Seleção, reúnem-se com os Gerentes dos restaurantes para questioná-los se existem pessoas experientes e competentes para serem promovidas. Os Gerentes fornecem uma lista de pessoas, e a partir daqui são realizados *assessment centres*, que para a avaliação de competências, nomeadamente as comportamentais, esta é uma metodologia bastante eficaz, que recria situações profissionais de modo a confrontar os avaliados com situações típicas do desempenho da função a que se candidatam. No seu desenvolvimento, podemos encontrar técnicas como, simulação de decisões, discussão de casos práticos, provas de grupo e exercícios *In Basket* (dentro de um tempo limitado, os candidatos têm de despachar documentação, tomar decisões, com base nos dados que são fornecidos e que envolvem capacidade de organização, bom senso). Após os candidatos realizarem as provas, são gerados os resultados e é dado o feedback, por meio de entrevista. Depois destas sessões, caso o candidato seja selecionado, é formalizada a promoção.

Em relação ao acolhimento e integração, a empresa desenvolve um programa de acolhimento, com o objetivo de reduzir a ansiedade do novo trabalhador e proporciona-lhe um processo de acolhimento e integração no primeiro dia em que inicia funções. Este processo consiste inicialmente numa apresentação das práticas e procedimentos da organização, das instalações e dos restantes colaboradores da organização, realizada pelo Gerente do restaurante. Como apoio à integração do novo trabalhador é disponibilizado o Manual de Acolhimento que o ajuda a conhecer a empresa e todas as suas especificidades. Durante o processo de integração a empresa procede à avaliação do novo colaborador, realizando uma entrevista ao fim de quinze dias e uma no final do período experimental.

2.3 Amostra

Designa-se por população ou universo o conjunto total de objetos, indivíduos ou valores sobre a qual se pretende retirar conclusões e, por amostra, a parte da população que é possível recolher e analisar dados para estudar a característica pretendida (Hill & Andrew, 2005).

Neste estudo foi utilizado o método de amostragem por conveniência. Segundo Hill e Andrew (1998), este método tem vantagens por ser mais fácil, mais rápido e menos dispendioso. As desvantagens são que os resultados e as conclusões só se aplicam a essa amostra e não ao universo.

A amostra do nosso estudo é composta por 28 Gerentes dos restaurantes, num universo de 158 Gerentes existentes em todo o país. Foram enviados 28 questionários, dos quais obtivemos 26 respostas.

2.4 Instrumento

Para este estudo vai ser utilizado um questionário (anexo 1) como instrumento para a recolha dos dados.

O questionário foi especificamente construído para este estudo e vai ser aplicado através de uma plataforma *online* disponibilizada aos Gerentes diretamente para o correio eletrónico de cada um. O questionário a utilizar é constituído por 16 itens e irá ser avaliado numa escala de Likert de 4 pontos em que 1 corresponde a “Discordo Inteiramente” e 4 corresponde a “Concordo Inteiramente”.

Os 16 itens abordam as seguintes categorias: conhecimento, satisfação e participação (quadro 1). Os itens da categoria conhecimento são quatro, descrevem o conhecimento que os Gerentes dos restaurantes têm em relação ao processo de recrutamento e seleção. Os dois itens da categoria participação descrevem a participação dos Gerentes no processo de recrutamento e seleção. A categoria satisfação, com seis itens, correspondem à satisfação dos Gerentes em relação ao processo.

O questionário contém ainda dois itens que estão relacionados com a duração média do processo de recrutamento e seleção.

Quadro 1 - Itens das categorias do questionário

Categorias	Itens
Conhecimento	1 - Conheço as etapas do processo do recrutamento e seleção. 2 - É-me fornecida informação sobre os candidatos. 3 - É-me fornecida informação sobre o processo de recrutamento e seleção. 4 - Existe isenção e transparência no processo de recrutamento e seleção.
Participação	5 - Sinto que sou parte importante do processo. 6 - Participo em todas as etapas do processo de seleção.
Satisfação	7 - Considero-me satisfeito com os processos de seleção que solicitei. 8 - A qualidade dos candidatos apresentados corresponde ao desejado. 9 - O grau de adaptação dos candidatos às funções é o desejado. 10 - A carga burocrática do processo é a desejada. 11 - É-me prestado apoio pelo departamento de Recrutamento e Seleção. 12 - O rigor técnico de execução do processo é o desejado. 13 - Os serviços prestados ao nível do Departamento de recrutamento e Seleção em geral são os desejados. 14 - O tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga é adequado.
Duração do Processo	15 - Qual a sua perceção da duração média do processo de recrutamento e seleção. 16 - Qual é, na sua opinião, a duração média "aceitável" para o processo de recrutamento e seleção.

2.5 Procedimento

Inicialmente foi elaborado um pedido de autorização e enviado via email ao Gestor do Departamento de Recrutamento e Seleção, solicitando autorização para a recolha de informação (anexo 2), tendo sido anexado uma cópia do questionário.

O questionário utilizado foi aplicado *online*, cujo link para preenchimento foi enviado, para o endereço de email institucional dos Gerentes, juntamente com um pedido de participação (anexo 3).

Tendo em conta que todos os Gerentes possuem uma conta de *email* e acesso à internet, este procedimento revelou-se viável. Aos Gerentes pedimos colaboração voluntária e sinceridade nas suas respostas, para que o questionário tenha rigor e validade científica. Foi colocada a total disponibilidade para esclarecer quaisquer dúvidas que pudessem surgir em qualquer momento do processo, para tal, os contatos da investigadora constaram no questionário.

A recolha de dados decorreu durante o mês de Maio de 2016.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

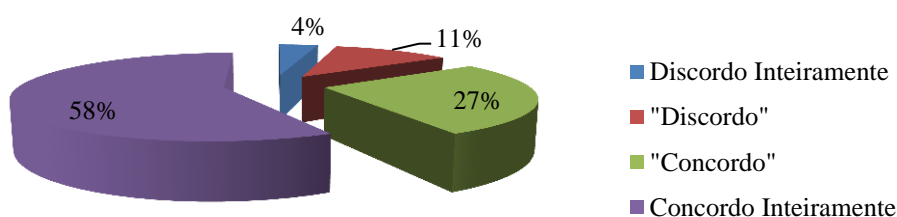
3.1 Percepção dos Gerentes sobre o processo de recrutamento e seleção

Descrito o percurso metodológico do presente estudo, vão ser apresentados os resultados obtidos, a análise e a discussão dos dados.

3.1.1 Conhecimento sobre o processo de recrutamento e seleção

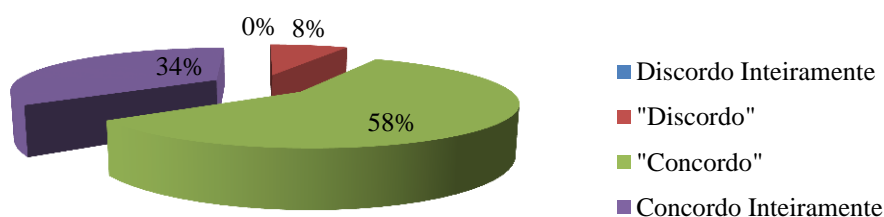
Quanto ao conhecimento das etapas do processo de recrutamento e seleção, a maior parte dos Gerentes têm conhecimento destas. De acordo com o gráfico 1, verificou-se que 58% dos Gerentes dos restaurantes têm conhecimento das etapas de recrutamento e seleção, sendo que só 4% dos Gerentes dizem que não têm conhecimento das etapas.

Gráfico 1 - Conhecimento das etapas do processo de recrutamento e seleção



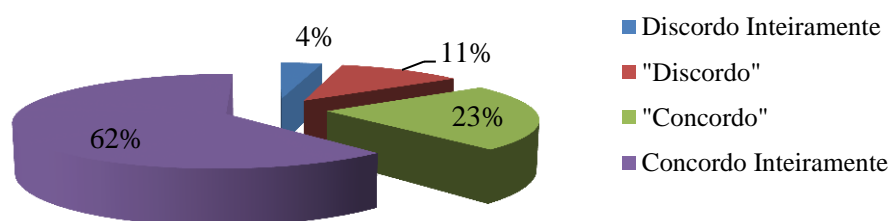
No que diz respeito à informação dos candidatos fornecida aos Gerentes dos restaurantes pelo Departamento de Recrutamento e Seleção, verificou-se através do gráfico 2, que só 34% dos Gerentes têm informação sobre os candidatos, sendo que existem Gerentes que não recebem nenhuma informação acerca dos candidatos.

Gráfico 2 - Informação fornecida sobre os candidatos



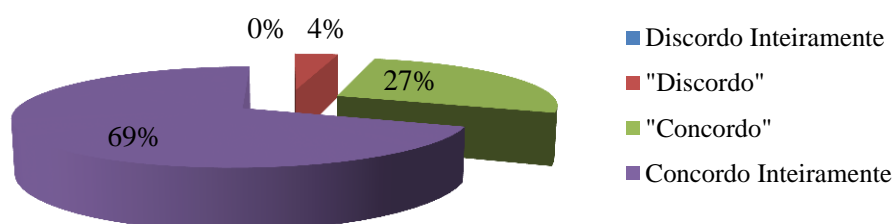
Em relação ao gráfico 3, podemos verificar que é fornecida informação sobre como está a decorrer o processo de recrutamento e seleção dos novos candidatos a grande parte dos Gerentes (62%), em contrapartida 4% dos Gerentes afirmam que não têm qualquer informação sobre o processo.

Gráfico 3 - Informação fornecida sobre o processo de recrutamento e seleção



O quarto item do questionário apresentado aos inqueridos foi: “ Existe isenção e transparência no processo de recrutamento e seleção”, e está retratado no gráfico 4 as respostas que foram quase unanimes, quando 69% dos Gerentes concordam inteiramente, sendo que nenhum Gerente discorda inteiramente que exista isenção e transparência no processo de recrutamento e seleção.

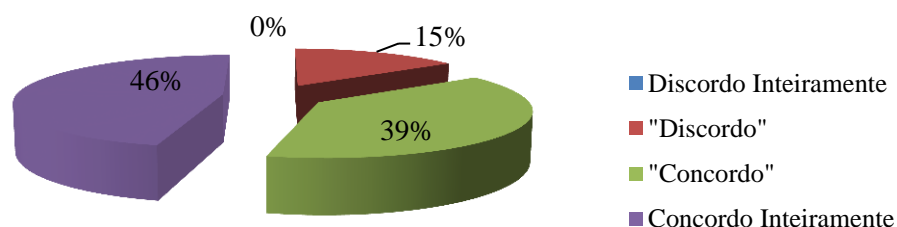
Gráfico 4 - Isenção e transparência no processo de recrutamento e seleção



3.1.2 Participação no processo de recrutamento e seleção

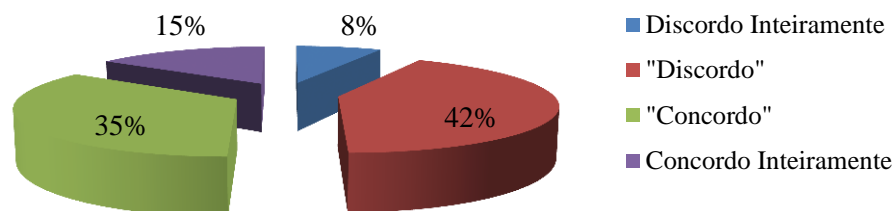
Em relação à participação dos Gerentes no processo de recrutamento e seleção, verificou-se no gráfico 5, que 46% dos inquiridos têm a percepção que são parte importante no processo de seleção dos candidatos, não havendo nenhum que discorda inteiramente.

Gráfico 5 - Importância dos Gerentes no processo de seleção



No gráfico 6, os Gerentes foram questionados em relação à sua participação nas etapas dos processos de seleção. Pelos resultados obtidos percebe-se que os Gerentes dos restaurantes não participam em todas as etapas do processo (8%) e 15% participam.

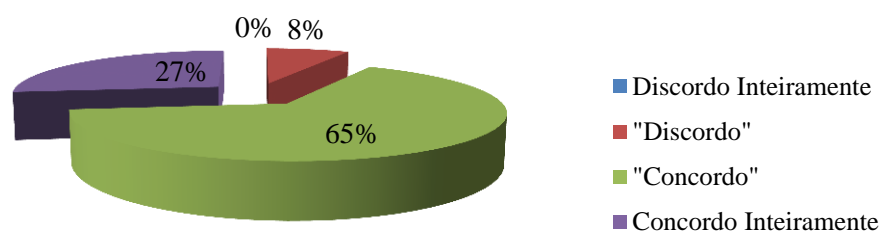
Gráfico 6 - Participação dos Gerentes nas etapas do processo de seleção



3.1.3 Satisfação com o processo de recrutamento e seleção

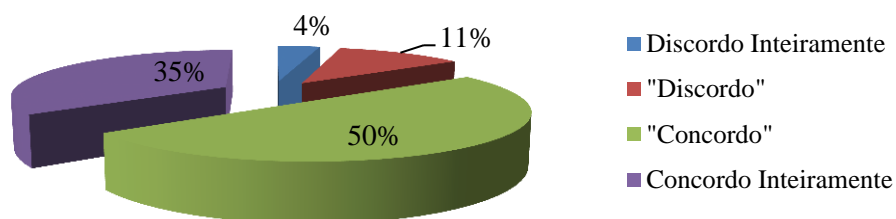
Podemos apurar no gráfico 7, que 65% dos Gerentes sentem-se satisfeitos em relação aos processos de seleção que solicitaram e nenhum se sente insatisfeito.

Gráfico 7 - Satisfação em relação aos processos de seleção



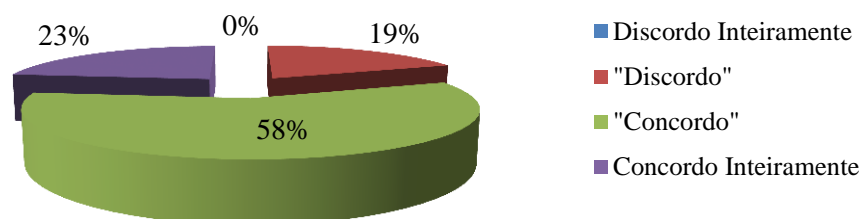
Verificou-se no gráfico 8, que metade dos Gerentes sentem-se satisfeitos em relação à qualidade dos candidatos apresentados para o preenchimento das vagas, e só 4% não se sentem satisfeitos.

Gráfico 8 - Qualidade dos candidatos apresentados



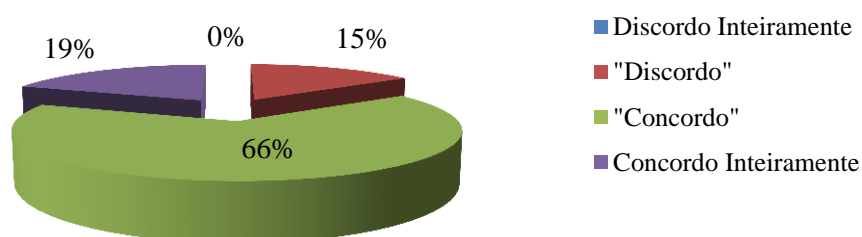
No que concerne ao grau de adaptação dos candidatos às funções, está retratado no gráfico 9, que no geral os Gerentes consideram-se insatisfeitos com a adaptação dos candidatos às funções, sendo que 23% concordam inteiramente.

Gráfico 9 - Grau de adaptação dos candidatos



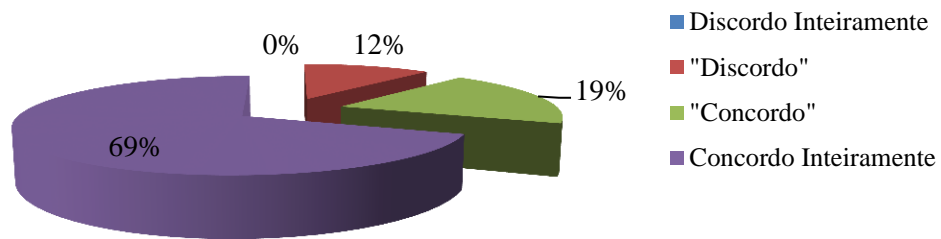
De acordo com o gráfico 10, pode-se observar que relativamente à burocracia de como é tratado o processo de recrutamento e seleção, grande parte dos Gerentes dos restaurantes têm a percepção que esta é bastante elevada, sendo que 19% dos Gerentes sentem-se satisfeitos com a carga burocrática do processo.

Gráfico 10 - Burocracia do processo de seleção



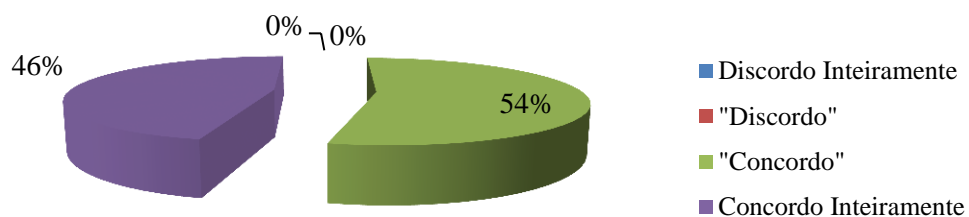
Segundo o gráfico 11, a maior parte dos Gerentes sentem que são apoiados pelo Departamento de Recrutamento e Seleção, e uma pequena parte não sente esse apoio.

Gráfico 11 - Apoio prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção



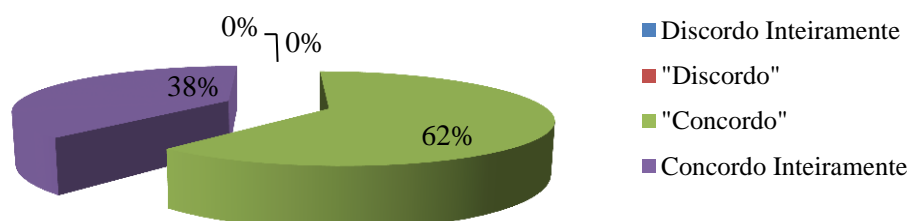
No gráfico 12, está retratada de forma positiva a percepção dos Gerentes dos restaurantes em relação ao rigor que o processo de seleção é executado, sendo que não existe nenhum Gerente que se manifeste insatisfeito.

Gráfico 12 - Rigor técnico do processo



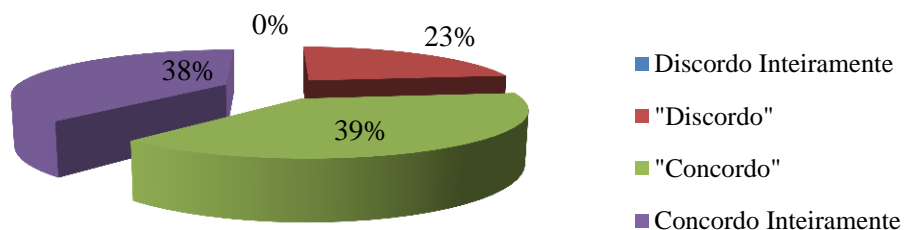
De acordo com o gráfico 13, verificou-se que no geral os Gerentes dos restaurantes sentem-se satisfeitos com os serviços prestados pelo Departamento de Recrutamento e Seleção em relação ao processo de seleção.

Gráfico 13 - Nível de satisfação dos serviços prestados pelo Departamento de Recrutamento e Seleção



No gráfico 14, grande parte dos Gerentes têm uma percepção positiva em relação ao tempo de resposta que o Departamento de Recrutamento e Seleção leva a apresentar um candidato para o preenchimento da vaga

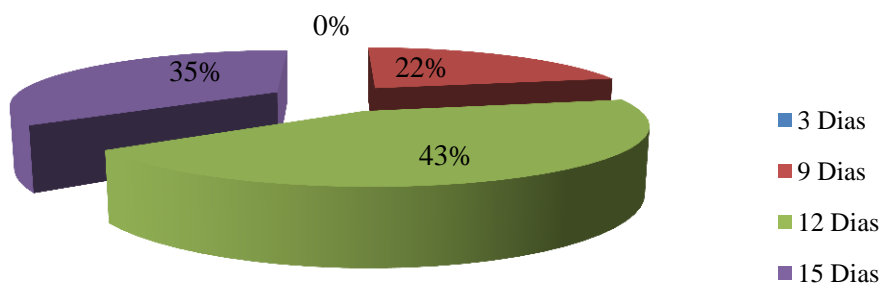
Gráfico 14 - Tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga



As duas últimas questões apresentadas no questionário aos Gerentes dos restaurantes são em relação à duração do processo de seleção. Qual a percepção da duração média do processo e qual a duração que gostariam que demorasse o processo de recrutamento e seleção.

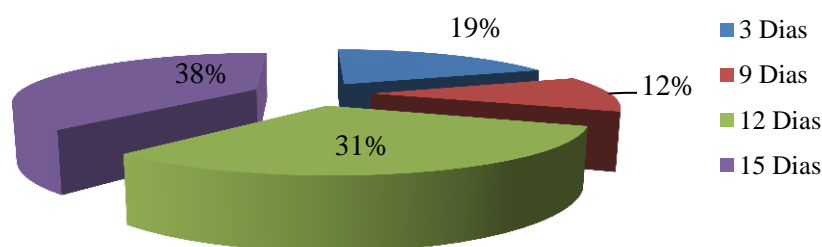
Está representado no gráfico 15, que a percepção da duração média do processo de recrutamento e seleção de 43% dos Gerentes é de 12 dias, 35% respondeu 15 dias e 22% dos Gerentes 9 dias.

Gráfico 15 - Duração média do processo de seleção



De acordo com o gráfico 16, 38% dos gerentes gostariam que o processo de recrutamento e seleção tivesse uma duração de 15 dias, 31% gostariam que demorasse 12 dias, 19% 3 dias e 12% dos Gerentes 9 dias.

Gráfico 16 - Duração média "aceitável" do processo de recrutamento e seleção



Podemos verificar que, em relação à duração média que os processos de seleção realizados pelo Departamento de Recrutamento e Seleção é superior a 10 dias, e a duração média que os Gerentes gostariam de ver os seus processos concluídos é também superior a 10 dias. Podemos concluir que, a duração média que o Departamento de Recrutamento e Seleção demora com os processos é a mesma duração média que os Gerentes gostariam que durasse, 10 dias.

3.1.4 Percepção global sobre o processo de seleção

Após uma análise detalhada da percepção dos Gerentes dos restaurantes em relação ao processo de seleção, no quadro 2 apresentamos a média e o desvio padrão dos itens, e no quadro 3 a média e o desvio padrão por categorias (conhecimento, participação e satisfação).

Quadro 2 - Média e desvio padrão dos itens por categoria

Categorias	Itens	N	Média	Desvio padrão
Conhecimento	1 – Conheço as etapas do processo do recrutamento e seleção.	26	3,385	,8521
	2 - É-me fornecida informação sobre os candidatos.	26	3,269	,6038
	3 - É-me fornecida informação sobre o processo de recrutamento e seleção.	26	3,423	,8566
	4 - Existe isenção e transparência no processo de recrutamento e seleção.	26	3,654	,5616
Participação	5- Sinto que sou parte importante do processo.	26	3,308	,7359
	6- Participo em todas as etapas do processo de seleção.	26	2,577	,8566
Satisfação	7- Considero-me satisfeito com os processos de seleção que solicitei.	26	3,192	,5670
	8 - A qualidade dos candidatos apresentados corresponde ao desejado.	26	3,154	,7845
	9 - O grau de adaptação dos candidatos às funções é o desejado.	26	3,038	,6622
	10 - A carga burocrática do processo é a desejada.	26	3,038	,5987
	11 - É-me prestado apoio pelo departamento de Recrutamento e Seleção.	26	3,577	,7027
	12 - O rigor técnico de execução do processo é o desejado.	26	3,462	,5084
	13 - Os serviços prestados ao nível do Departamento de recrutamento e Seleção em geral são os desejados.	26	3,385	,4961
	14 - O tempo de resposta às solicitações para o preenchimento da vaga é adequado.	26	3,154	,7845

Na análise ao quadro 2 percebe-se que em relação ao conhecimento que têm do processo de seleção os Gerentes estão menos satisfeitos com a informação que lhes é fornecida sobre os candidatos apresentados (3,269%), sendo que os Gerentes estão mais satisfeitos com a isenção e transparência que existe no processo de recrutamento e seleção (3,654%).

No que concerne à participação onde se encontra o valor médio mais baixo de frequência de concordância (2,577%), os Gerentes dos restaurantes mostram-se menos satisfeitos com a sua participação no processo de seleção. Em contrapartida os Gerentes sentem-se parte importante do processo, com um valor médio de 3,308%.

Na categoria satisfação, podemos verificar que os Gerentes estão mais satisfeitos com o apoio prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção, com um valor médio 3,577%, mas menos satisfeitos em relação ao grau de adaptação dos novos candidatos às suas funções, e com a carga burocrática do processo de seleção, onde ambos apresentam um valor médio de 3,038%.

No que se refere à percepção dos Gerentes, como cliente interno, sobre o serviço prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção, os valores obtidos através do cálculo da média e desvio padrão das suas categorias, são representados no quadro 3.

Podemos constatar que, no que concerne ao conhecimento, os Gerentes dos restaurantes apresentam uma média de 3,43% com um desvio padrão de 0,59%. Em relação à participação dos Gerentes no processo de recrutamento e seleção, podemos verificar que apresentam um nível baixo nesta categoria (média: 2,94%; desvio padrão: 0,69%). No que respeita à satisfação, esta representa em termos de média 3,25%, com um desvio padrão de 0,43%.

Numa análise geral, verificou-se que o conhecimento dos Gerentes em relação ao processo de recrutamento e seleção teve uma concordância mais alta (3,43%).

No que concerne à participação no processo de recrutamento e seleção, verificámos que é nesta categoria que se encontram os valores médios mais baixos (2,94%), os Gerentes dos restaurantes têm a percepção que não participam no processo de seleção. Ressaltamos que, consoante o desvio padrão, esta categoria revela uma maior dispersão de respostas.

Na categoria satisfação encontram-se uma pontuação média (3,25%) que demonstra que os Gerentes estão satisfeitos com o processo de recrutamento e seleção.

Quadro 3 - Média e desvio padrão por categoria

	N	Média	Desvio Padrão
Conhecimento	26	3,4327	,58974
Participação	26	2,9423	,69752
Satisfação	26	3,2500	,43445
N válido (de lista)	26		

CONCLUSÃO

A caracterização do mercado de trabalho está repleto de transformações e desafios que têm imposto aos profissionais desta área e às organizações a necessidade do contínuo aperfeiçoamento do processo de recrutamento e seleção. Estas transformações estão relacionadas não só com o conhecimento e utilização das melhores técnicas nos processos, mas também com a organização, com os candidatos e com os clientes internos.

O objetivo do nosso estudo consistiu em analisar a percepção dos Gerentes, como clientes internos em relação ao processo de recrutamento e seleção prestados por uma empresa do setor de restauração.

Verificou-se na categoria conhecimento, que os Gerentes sentem-se mais satisfeitos em relação à isenção e transparência que existe no processo de recrutamento e seleção, por outro lado sentem-se menos satisfeitos na informação que lhes é fornecida pelo Departamento de Recrutamento e Seleção sobre os novos candidatos.

No que concerne à categoria participação, os Gerentes sentem que são parte importante no processo, mas que gostariam de participar em todas as etapas do processo de seleção.

Ao analisar categoria satisfação, percebe-se uma concentração de respostas nas opções de concordância, ao verificar que em geral os Gerentes consideram-se satisfeitos com o apoio que lhes é prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção. Porém, foi identificado nesta categoria, que os inquiridos estão menos satisfeitos em relação ao grau de adaptação dos candidatos às funções e mostram insatisfação na carga burocrática de como é levado a cabo o processo.

Concluímos também, que em relação à duração média que os processos de seleção realizados pelo Departamento de Recrutamento e Seleção é superior a 10 dias, e a duração média que os Gerentes gostariam de ver os seus processos concluídos é também superior a 10 dias. Assim, a duração média que o Departamento de Recrutamento e Seleção demora com os processos é a mesma duração média que os Gerentes gostariam que durasse, 10 dias.

De uma forma geral, concluiu-se que a empresa deve melhorar no que concerne ao fornecimento de informação sobre os candidatos aos Gerentes dos restaurantes, melhorar na participação destes em todas as etapas do processo de seleção devendo envolvê-los no processo desde o início, melhorar na seleção dos candidatos, para que estes se adaptem às suas novas funções e melhorar a carga burocrática do processo.

Entende-se que estes pontos passíveis de melhoria que foram abordados no presente estudo merecem a devida atenção da empresa, para que as partes envolvidas estejam bem alinhadas desde o início da necessidade de contratação, que se inicia através da abertura de uma vaga pelo Gerente requisitante – o cliente interno.

Encontrámos como limitação neste estudo, as dificuldades de acesso à documentação da empresa e o número reduzido da amostra, uma vez que a investigação só se verificou em 26 restaurantes num universo de 158 espalhados por todo país.

Como sugestão para estudos posteriores, pode-se alargar esta pesquisa a todos os restaurantes de Portugal e aprofundar mais os pontos negativos verificados em cada item apresentados no questionário.

BIBLIOGRAFIA

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (11^a ed.). The Edition. Kogan Page.

Bilhim, J. A. F. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (3.^a ed.). Lisboa: ISCSP.

Caetano, A. & Vala J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Editora RH, Lda.

Câmara, P. B., Guerra, P. B., **Rodrigues**, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (6.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento & Selecção de Pessoal*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Correia, A. (2003). *A Análise da Relação entre a Cultura Organizacional, as Competências e as Práticas de Recrutamento e seleção*. Salamanca: Universidad de Salamanca, Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social Y Antropología.

Correia, A. (2005). *Desenho e Montagem de Assessment Centers. Documentos de Trabalho em Gestão*: Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ n°10/2005.

Correia, A. (2006). *Recrutamento e Seleção: Novas Tendências*. Revista Recursos Humanos Magazine, 42, Jan./Fev.

Corrente, V. (2008). *Recrutamento e Seleção*. Coimbra: ISEC.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manuel de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Hill, M. M. & Andrew, H. (2005). *Investigação por Questionário*. (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Hill, M. M. & Hill A. (1998). *Investigação empírica em ciências sociais: Um Guia Introdutório*. Dinâmia – Centro de estudos sobre mudança socioeconómica.

Pires, A. M. (1993). *Técnicas de entrevista e seleção profissional*. Lisboa: Edições Cetop

Pontes, B. R. (2004) *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. (14^a ed.). São Paulo: LTR.

Peretti, J. (2011). *Recursos Humanos*. (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Sousa J. M., Duarte T., Sanches G. P., & Gomes J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. (8.^a ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Stake, R.E. (2007). *A arte de investigação com estudos de caso*. Lisboa: Gulbenkian.

Yin, R.K. (2010). *Estudo do caso: planejamento e Métodos*. (4.^a ed.). Porto Alegre: Bookman.

ANEXO 1

Questionário

Leia atentamente cada afirmação e indique, por favor, o grau em que está de acordo ou desacordo com cada uma delas, assinalando a que mais se aproxima da sua opinião.

***Obrigatório**

1. Conheço as etapas do processo de recrutamento e seleção. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Discordo Inteiramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteiramente

2. É-me fornecida informação sobre os candidatos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Discordo Inteiramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteiramente

3. É-me fornecida informação sobre o processo de recrutamento e seleção. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Discordo Inteiramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteiramente

4. Existe isenção e transparência no processo de recrutamento e seleção. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Discordo Inteiramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteiramente

5. Sinto que sou parte importante do processo. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Discordo Inteira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteira
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

6. Participo em todas as etapas do processo de seleção. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Discordo Inteira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteira
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

7. Considero-me satisfeito com os processos de seleção que solicitei. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Discordo Inteira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteira
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

8. A qualidade dos candidatos apresentados corresponde ao desejado. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Discordo Inteira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteira
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

9. O grau de adaptação dos candidatos às funções é o desejado. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Discordo Inteira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteira
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

10. A carga burocrática do processo é a desejada. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Discordo Inteiramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteiramente
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

11. É-me prestado apoio pelo Departamento de Recrutamento e Seleção. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Discordo Inteiramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteiramente
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

12. O rigor técnico de execução do processo é o desejado. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Discordo Inteiramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteiramente
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

13. Os serviços prestados ao nível do Departamento de Recrutamento e Seleção em geral são os desejados. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Discordo Inteiramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteiramente
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

14. O tempo de resposta às solicitações para preenchimento da vaga é adequado. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Discordo Inteiramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Inteiramente
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

15. Qual a sua preceção da duração média do processo de recrutamento e seleção? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 3 dias
- ☐ 9 dias
- ☐ 12 dias
- ☐ 15 dias
- ☐ Mais de 15 dias

16. Qual é, na sua opinião, a duração média "aceitável" para o processo de recrutamento e seleção? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 3 dias
- ☐ 9 dias
- ☐ 12 dias
- ☐ 15 dias
- ☐ Mais de 15 dias

ANEXO 2

Pedido de autorização de recolha de dados para a realização deste estudo

Estimado Nuno Martins,

Sou aluna do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e estou a desenvolver um estudo sobre a perceção dos Gerentes, como cliente interno, sobre o processo de recrutamento e seleção de uma empresa de restauração.

Venho por este meio solicitar autorização para aplicar um questionário (em anexo) aos Gerentes dos restaurantes da Companhia, que será efetuado via *online*. O link de acesso ao questionário deverá ser enviado por e-mail para os Gerentes dos restaurantes.

Pretende-se, com esta investigação, dotar o Departamento de Recrutamento e Seleção, em Lisboa, de um maior conhecimento sobre este assunto em estudo e desta forma contribuir para uma organização mais eficaz e eficiente.

Após o término do estudo, comprometo-me a enviar os resultados obtidos na investigação.

Agradeço desde já a colaboração e alguma dúvida poderá contatar-me para o seguinte e-mail: [REDACTED] ou para o meu telemóvel [REDACTED].

Com os melhores cumprimentos.

Lígia Santos

ANEXO 3

Apresentação da investigação

Estimado(a) Senhor(a),

Sou aluna do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e estou a desenvolver um estudo sobre a perceção dos Gerentes, como cliente interno, sobre o processo de recrutamento e seleção de uma empresa de restauração.

A sua participação é muito importante para melhorar o serviço prestado pelo Departamento de Recrutamento e Seleção aos restaurantes da empresa.

Este questionário é anónimo (não terá que se identificar) e destina-se exclusivamente a fins de investigação científica (as respostas serão enviadas diretamente para a investigadora).

Para qualquer dúvida poderá contactar-me através do e-mail [REDACTED] ou para o meu telemóvel [REDACTED].

Nesse sentido, peço a sua colaboração no preenchimento de um questionário que pode encontrar no seguinte endereço: [REDACTED].

Agradeço a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos.

Lígia Santos